

SmartPM Toolbox

Tool 001: Der Echtprojektfilter



Um was geht es?

Der ***Echtprojektfilter*** ist ein Instrument, um zu erkennen, welche Initiativen oder Maßnahmen tatsächlich die Notwendigkeit eines separaten Managements benötigen. Dafür legt er genau solche Kriterien an, die ein Management nötig machen.

Er ist das richtige Tool, wenn

- Sie zu viele kleine Projekte haben
- Sie wegen der Vielzahl Ihrer Projekte den Überblick verlieren
- Sie nicht mehr erkennen, welche Projekte die wirklich Wichtigen sind
- Sich Ihre Projektleiter über Ballast im Projektmanagement beklagen
- es schwer ist, das Budget für Projektmanagement zu argumentieren

Das ist die Wirkung, wenn Sie dieses Tool einsetzen

Sie erhalten

- einen geschärften und einheitlichen Projektbegriff in Ihrer Organisation
- eine Diskussionsgrundlage, über die Charakteristik Ihrer Initiativen
- eine nachvollziehbare Bewertung der Notwendigkeit für Projektmanagement für alle Ihre Initiativen
- eine Selektion der *echten* Projekte und damit einen Fokus darauf
- Initiativen von unnötigem Managementballast befreit, welche sich nicht als Projekt herausgestellt haben

Hintergrund

In Unternehmen gibt es die unterschiedlichsten Definitionen davon, was denn nun ein Projekt ist, ganz nach Urheber dieser Festlegung. Manchmal wird die Entscheidung darüber am Investitionsvolumen bemessen, manchmal an der Zeitdauer der Laufzeit, oder auch an der Anzahl der beteiligten Abteilungen. Im Laufe der Durchführung derart definierter Projekte kommt dann vielfach die Sinnfrage zum eingerichteten Projektmanagement auf. Für einige Projekte erscheint es dann gar nicht mehr nötig, dieses Vorhaben zu managen. Oder auch anders herum: Vorhaben, die unter die Projektschwelle gerutscht sind, kommen einfach nicht voran, weil ihnen das nötige Management fehlt.

Wie gelangt man denn nun zu den echten Kriterien, die eine Bewertung für ein echtes Projekt ermöglichen?

Da hilft der Blick darauf, wann wir den Bedarf haben, einer Maßnahme wirklich einem zusätzlichen Management zu unterziehen. Die zu bewertende Initiative muss in sich Eigenschaften bergen, die es wert sind, dass man für sie einen zusätzlichen Aufwand für Koordination, Planung und Reporting und Kommunikation aufbringen möchte. Diese Aktivitäten bedeuten nichts anderes als Projektmanagement.

1. Das erste Kriterium wäre da **Bedeutung**. Die Initiative hat für die Organisation eine gewisse (strategische) Bedeutung, die es sinnvoll macht, dass man sich in besonderem Maße um diese Maßnahme kümmert.
2. **Neuartigkeit** ist ein Kriterium, das auch in der klassischen Definition von Projekte auftaucht.

Die Kriterien des Echtprojektfilters

Wenn eine Aufgabe vor uns steht, die wir noch nie in dieser Form durchgeführt haben, sollten wir genauer überlegen, wie wir es angehen und sicherstellen, dass wir bei diesem ersten Mal auch erfolgreich sein werden. Wir sollten also planen und beobachten, ob alles auch so läuft, wie geplant.

3. **Komplexität** bedeutet, dass ein Thema viele verschiedene Einflussgrößen hat, deren Abhängigkeiten untereinander nicht bestimmbar sind. Je größer die Komplexität, um so wichtiger ist der bewusste Umgang mit den beeinflussenden Objekten.

4. Der **Veränderungsgrad**, den die Initiative auslöst, bestimmt, wie intensiv wir uns zusätzlich um die Stakeholder kümmern müssen und einen bewussten Changeprozess benötigen.

5. **Interdisziplinarität**. Je mehr Abteilungen zusammenarbeiten müssen, umso höher ist der Bedarf an Abstimmung und der Schaffung der passenden Rahmenbedingungen für die Teams, die in dieser Zusammensetzung möglicherweise noch nicht zusammengearbeitet haben.

6. **Unwägbarkeit**. Oft muss man in seinen Vorhaben Risiken eingehen. Wenn man jedoch erkennt, dass auf dem Weg ungeplante Ereignisse eintreten könnten, ist man gut beraten, proaktiv Maßnahmen zur Beherrschung dieser Risiken einzuleiten.

Es sind also sechs Kriterien, anhand derer man identifizieren kann, ob es nötig erscheint, eine zusätzliche Managementumgebung zu schaffen, also ein Projekt aufzusetzen. Nun gilt es nur noch, diese Erkenntnis anzuwenden.

Vorgehensweise

1. Kriterien vereinbaren

Legen Sie gemeinsam mit Ihren Projektmanagern und Projektentscheidern folgende drei Aspekte fest:

1. Die Kriterien anhand derer aus Ihrer Sicht ein Projektmanagement nötig ist
2. Eine Gewichtung, die Sie jedem Kriterium geben wollen, optional unterschieden nach *teilweise* - und *voll zutreffend*
3. Die Schwelle, ab der die Summe der Bewertungspunkte die Durchführung als Projekt empfiehlt

2. Filtern

Wenden Sie nun den definierten Filter auf alle Ihre aktuell laufenden und anstehenden Projekte an. Es ist sinnvoll, diese Bewertung durch die gleiche Gruppe von Teilnehmern in einer einzigen Sitzung vorzunehmen. So spielt sich in dieser Gruppe ein gemeinsamer Maßstab ein.

3. Justieren, entscheiden und ausprobieren

Schauen Sie sich das vorliegende Ergebnis an. Wie hoch ist der Anteil verbleibender echter Projekte? (<20% ist keine Besonderheit). Können Sie damit leben? Haben Sie ein gutes Gefühl? Im Zweifel entscheiden die Projektmanager. Die Projekte, die gerade eben keine Projekte mehr sind, sollten in der nächsten Zeit näher beobachtet werden. Kommen sie als einfacher Auftrag ohne Projektmanagement aus?

Hilfsmittel

Folgende Tabelle dient als Vorschlag und Beispiel für einen Echtprojektfilter

Projekt:					
Kriterium	Erläuterung	nicht zutreffend	tlw. zutreffend	voll zutreffend	Ergebnis
neuartig	<i>Die Aufgabenstellung ist bisher nicht gestellt worden.</i>	0	1	3	
verändernd	<i>Die Ergebnisse der Aufgabe führen zu spürbaren Veränderung in der Organisation (Prozesse, Arbeitsplätze, ...).</i>	0	2	4	
zeitkritisch	<i>Es gibt einen einzuhaltenden Endtermin. Eine Überschreitung ist nicht ohne weiteres akzeptabel.</i>	0	1	2	
komplex	<i>Es gibt eine große Anzahl zu verschiedener Einflussfaktoren. Diese sind untereinander stark abhängig.</i>	0	1	3	
inhomogenes Umfeld	<i>Es gibt mehrere zu involvierende Parteien, zum Beispiel Anwender, Lieferanten und einzubindende Spezialisten.</i>	0	1	2	
risikoreich	<i>Das Projekt birgt auf dem Weg zur Zielerreichung noch Unsicherheiten.</i>	0	1	3	
strategisch bedeutsam	<i>Die Aufgabe leistet einen wesentlichen Beitrag zu den Unternehmenszielen.</i>	0	1	2	
(Empfehlung: Ab einer Summe von 10 sollte ein Projekt aufgesetzt werden)					Summe

Weitere Hinweise

- Die einmal festgelegte Schwelle soll kein Dogma sein. Sie ist lediglich ein Indikator, ab dem eine Initiative als Projekt durchgeführt werden sollte. Begründete abweichende Entscheidungen sind natürlich OK.
- Für die Initiativen, die unter die Schwelle gefallen sind, sollte auch eine professionelle Vorgehensweise gelten. Diese heißen dann z.B. Auftrag oder Arbeitspaket. Eine klare Aufgabenstellung mit Ziel und Inhalt, eine saubere Delegation mit Termin und Kompetenzen sowie eine eindeutige Abnahme der Ergebnisse zum Ende sind die wesentlichen Merkmale eines profihaften Umganges damit.
- Der nächste Schritt für ein effizientes Projektmanagement ist, die als Projekt identifizierte Maßnahmen so zu kategorisieren, dass immer das richtige Maß an Projektmanagement angewendet wird. Mit diesem Thema wird sich ein weiterer Toolsteckbrief beschäftigen.